

ETICA EN IMPERIAL OIL LIMITED

Nadine Hayes prepared this case under the supervision of Professor Jeffrey Gandz solely to provide material for class discussion. The authors do not intend to illustrate either effective or ineffective handling of a managerial situation. The authors may have disguised certain names and other identifying information to protect confidentiality.

Ivey Management Services prohibits any form of reproduction, storage or transmittal without its written permission. This material is not covered under authorization from CanCopy or any reproduction rights organization. To order copies or request permission to reproduce materials, contact Ivey Publishing, Ivey Management Services, c/o Richard Ivey School of Business, The University of Western Ontario, London, Ontario, Canada, N6A 3K7; phone (519) 661-3208; fax (519) 661-3882; e-mail cases@ivey.uwo.ca.

Copyright © 1988, Ivey Management Services

Version: (A) 2003-02-21

Nadine Hayes ha preparado este caso bajo la supervisión del profesor Jeffrey Gandz exclusivamente como material de discusión en clase. Los autores no intentan que el caso ilustre el manejo eficiente o ineficiente de una gestión administrativa. Puede que los autores hayan cambiado algunos nombres y otra información identificatoria para proteger la confidencialidad.

Ivey Management Services prohíbe cualquier forma de reproducción, almacenamiento o transmisión sin su permiso. Este material no tiene la autorización de CanCopy u otra organización para los derechos de reproducción. Para pedir copias o solicitar permiso de reproducción de los materiales, póngase en contacto con Ivey Publishing, Ivey Management Services, c/o Richard Ivey School of Business, The University of Western Ontario, London, Ontario, Canadá, N6A 3K7; teléfono (519) 661-3208; fax (519) 661-3882; e-mail cases@ivey.uwo.ca.

Copyright © 1988, Ivey Management Services

Version: (A) 2003-02-21

A medida que Ron Willoughby, Director de Comunicaciones de Esso Petroleum Canada, rememoraba los años que había estado en Imperial Oil Limited (IOL), se preguntaba qué recomendaciones útiles podía dejar a la empresa teniendo en cuenta su próxima jubilación. En concreto, le preocupaban varios incidentes que habían ocurrido y que estaban en conflicto con el código ético de la empresa. Se preguntaba qué podía hacer la empresa para minimizar tales incidentes y si IOL estaba haciendo algo mal, no hacía suficiente, o si por el contrario, estaba haciendo todo lo que se podía esperar que hiciese al considerar los asuntos desde su perspectiva ética.

ANTECEDENTES

Imperial Oil Limited y su familia de compañías era una de las mayores compañías del sector energético canadiense, con unos beneficios de explotación de 684 millones de dólares en 1985. Constaba de tres sectores operativos principales:

Esso Resources Canada Limited, subsidiaria participada al 100%, dedicada a la producción de petróleo crudo, gas natural y carbón. Su contribución a los beneficios de explotación en 1985 fue de 542 millones.

Esso Petroleum Canada, división de Imperial, cuya contribución a los beneficios de explotación de 1985 fue de 93 millones; explotaba cinco refinerías y comercializaba subproductos de petróleo.

Esso Chemical Canada, otra división que producía y comercializaba una amplia variedad de fertilizantes y productos petroquímicos. Sus beneficios de explotación ascendieron a 5 millones en 1985.

Además de estos sectores operativos principales, Imperial actuaba en otros ámbitos diversos: Building Products of Canada Limited, subsidiaria participada al 100%, producía materiales para la construcción; Esso Minerals Canada, división de Esso Resources, prospeccionaba minerales no relacionados con la energía (buscando inversiones rentables); y un grupo de promoción inmobiliaria que proporcionaba numerosos servicios de propiedad inmobiliaria a la empresa.

Aunque Imperial estaba participada al 69,6% por Exxon Corporation de los Estados Unidos, aproximadamente una cuarta parte de sus acciones en circulación estaban en manos de unos 31.000 canadienses. La mayoría de sus directivos eran canadienses, tal como su política de “comprar canadiense”.

CULTURA EMPRESARIAL

Constituida como sociedad anónima en 1880 por 16 empresarios de London, Ontario (Canada), IOL tenía fama de ser una empresa responsable y con sensibilidad social. Frederick Fitzgerald, su primer presidente, descrito como “hombre de honor y de inflexible e incorruptible honestidad”, fue el primero de una serie de figuras patriarcales que establecieron una fuerte cultura empresarial orientada hacia elevados niveles éticos. Imperial se ganó la reputación de llevar a cabo prácticas empresariales leales y éticas, por medio de políticas progresivas en la organización interna y en la gestión de los recursos humanos. Fue la primera empresa canadiense en adoptar un sistema de consejos industriales conjuntos en 1918; una de las primeras en permitir semanas de horario de trabajo comprimidas en cuatro y tres días, y horarios flexibles en 1932; una de las primeras empresas

mercantiles canadienses en ofrecer un respaldo importante a la cultura de Canadá, con la adquisición del clásico cine canadiense “The Loon’s Necklace” (El collar del chiflado); la empresa canadiense que más aportó a las artes, al deporte aficionado, a la educación y a los servicios comunitarios; y una de las primeras en respaldar centro médicos para empleados que ofrecían servicios a cargo de la empresa, con la frecuencia de las visitas correlacionadas con la edad de los empleados. Como parte de este compromiso, Imperial creía que proporcionaba excelentes niveles de remuneración, estrechamente vinculados al rendimiento, y gestionaba planes de prestaciones muy amplios, con aspectos tales como reembolsos de los gastos en la preparación física o el pago de los costos de matriculación en la educación universitaria de los hijos de sus empleados actuales y jubilados.

La influencia y la consolidación de la cultura ética de Imperial eran difíciles de describir. Sus empleados hablaban de ello como “un modo de vida”. Este modo de vida estaba respaldado por mecanismos de control y por “una inmensa confianza” entre la empresa y sus empleados.

De hecho, las normas éticas de Imperial fueron a menudo emuladas por otras empresas que intentaban perfeccionar sus normativas. Un empleado del Royal Bank comentaba:

“Conforme iniciamos la labor de revisar y pulir nuestro código deontológico y la manera de aplicarlo, el código de Imperial y la manera en que se pone en práctica constituyen modelos inestimables.”

POLÍTICA ÉTICA

La política ética de IOL no se administraba desde un área funcional, sino que tenía bases de responsabilidad en varios departamentos. La mejor manera de describir el conjunto de instrumentos utilizados para asegurar la participación de los empleados en las prácticas empresariales éticas era dividirlos en dos fases: la proactiva y la reactiva.

La fase proactiva de la política ética de Imperial, a través de instrumentos de comunicación, estaba orientada a elevar el grado de conciencia de los empleados ante situaciones potencialmente difíciles, y de educarlos en la definición que IOL hacía de la práctica empresarial apropiada. Richard Michaelides, vicepresidente de asuntos públicos y secretario general, describía el proceso de comunicación como un elemento central en la cultura ética de la empresa porque, como él decía, “no sirve de nada hacer cumplir algo acerca de lo cual la gente no sabe nada”. Los instrumentos considerados como proactivos eran: